ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN — POLONIA
Vol. XX, 21 SECTIO H 1986

Zakład Nauk o Pracy
Wydziału Ekonomicznego UMCS

Zbigniew MITURA

Zmiany w strukturze organizacyjnej spółdzielczości spożywców regionu lubelskiego w okresie PRL

Изменения в организационной структуре потребительской кооперации Люблинского региона после 1944 года

Changes in Organizational Structure of Consumer Co-operative Movement of the Lublin Region in the Period of the Polish People's Republic

UWAGI WSTĘPNE

Spółdzielczość spożywców reprezentowana obecnie w polskim ruchu spółdzielczym przez „Społem" Centralny Związek Spółdzielczości Spożywców jest — poza handlem państwowym i wiejską spółdzielczością zaopatrzenia i zbytu — jedną z trzech największych organizacji handlu detalicznego w Polsce. Działając na terenie miast wspólnie z handlem państwowym musiała w toku swego rozwoju stale udowadniać swą rację bytu i społeczną przydatność.[1] Spółdzielczość spożywców jest z jednej strony przedsiębiorstwem o charakterze gospodarczym, z drugiej zaś organizacją społeczną zrzeszającą konsumentów prowadzącą rozległą działalność społeczno-wychowawczą. Węzłowe problemy rozwoju spółdzielczości spożywców wypływają zatem z jej rozlicznych funkcji gospodarczych i społecznych, realizowanych w zmiennych warunkach społeczno-gospodarczych i organizacyjnych determinowanych przez różnorodne czynniki, w tym także stałe współzawodnictwo z innymi formami własno-

[1] Por. H. Chołaj: *Teoria spółdzielczej własności socjalistycznej* [w] *Spółdzielczość w Polsce Ludowej. Wybrane zagadnienia społeczno-ekonomiczne.* Praca zbiorowa pod red. T. Kowalaka, Zakład Wyd. CRS, Warszawa 1969, s. 31, id.; *Teoretyczne podstawy socjalistycznej spółdzielczości spożywców* [w] *Socjalistyczna spółdzielczość spożywców w Polsce Ludowej*, Zakład Wyd. CRS, Warszawa 1970, s. 149 i n.

ści.[2] Specyficzna rola spółdzielczości spożywców w ruchu spółdzielczym wynika także z jej genezy. Spółdzielczość spożywców zapoczątkowała ruch spółdzielczy w gospodarce kapitalistycznej, a także odegrała wiodącą rolę w rozwoju spółdzielczości socjalistycznej.[3] Odzwierciedleniem złożonych procesów rozwoju tej formy działalności gospodarczej są przeobrażenia organizacyjne, jakie dokonały się w spółdzielczości spożywców w kraju i regionie lubelskim w okresie czterdziestolecia PRL.[4]

SPÓŁDZIELCZOŚĆ SPOŻYWCÓW W OKRESIE ODBUDOWY GOSPODARKI ZE ZNISZCZEŃ WOJENNYCH

W Polsce po odzyskaniu niepodległości władza ludowa rozpoczęła realizację programu społeczno-politycznego lewicy polskiej, w którym to procesie spółdzielczość odegrała znaczącą rolę. Już Manifest PKWN z 22.07.1944 roku głosił, że państwo popierać będzie szeroki rozwój spółdzielczości. Rezolucja KC PPR z września 1944 roku stwierdzała, że masowy ruch spółdzielczy powinien stać się jedną z podstawowych form zwiększania inicjatywy najszerszych warstw społeczeństwa. Jednocześnie spółdzielczość ze swej strony deklarowała całkowitą gotowość włączenia się w nurt postępowych reform. Władza Ludowa zapowiadała bowiem realizację tych samych celów społeczno-politycznych, o które od lat walczyli postępowi działacze spółdzielczy.[5]

Szczególnie ważną rolę w omawianym procesie odegrała spółdzielczość spożywców Lubelszczyzny. Udzieliła ona pełnego poparcia tym siłom postępowym, które w pierwszych dniach po wyzwoleniu określały kierunki rozwoju oraz perspektywy przemian społeczno-gospodarczych kraju i województwa. W swej działalności korzystała ona z postępowych tradycji ruchu spółdzielczego, a zwłaszcza nawiązywała do klasowo-politycznych treści programowych formułowanych przez spółdzielczych działaczy lewicowych.

W wyniku działań wojennych i okupacji hitlerowskiej spółdzielczość spożywców regionu lubelskiego poniosła dotkliwe straty. Mimo znacznego uszczuplenia substancji materialnej ocaleli ludzie, doświadczeni działa-

---

[2] Por. J. Kleer: *Zarys ekonomicznej teorii spółdzielczości w socjalizmie*, PWN, Warszawa 1969, s. 88 i n., I. Strzelecka: *Węzłowe problemy spółdzielczości spożywców* [w] *Socjalistyczna spółdzielczość...*, s. 13.

[3] Por. K. Boczar: *Spółdzielczość*. PWE, Warszawa 1973, s. 41 i n., 177 i n.

[4] Por. J. Drozdowicz: *Organizacja spółdzielczości w gospodarce socjalistycznej*. Zakład Wyd. CRS, Warszawa 1962, s. 11—15, 38 i n.; E. Garbacik: *Spółdzielczość spożywców w Polsce Ludowej*. Zakład Wyd. CRS, Warszawa 1973, s. 44 i n.

[5] Por. O. Lange: *Rola spółdzielczości w budowie socjalizmu* [w] *Pisma ekonomiczne i społeczne 1930—1960*. PWN, Warszawa 1961, s. 427.

cze, którzy doświadczenia spółdzielcze zdobywali w okresie międzywojennym, a częściowo także w okresie okupacji hitlerowskiej, ocalały też wieloletnie tradycje ruchu spółdzielczego. Dzięki inicjatywie działaczy oraz członków rad nadzorczych i zarządów spółdzielni funkcjonujących w okresie okupacji już w ostatnich dniach lipca i pierwszych dniach sierpnia 1944 roku część spółdzielni wznowiła działalność. Do najwcześniej uruchomionych po wyzwoleniu spółdzielni spożywców należały: SS „Przyszłość" w Kraśniku (24.07), SS „Pomoc" w Chełmie (25.07), SS „Jednośc" w Lubartowie (6.08), LSS w Lublinie (6.08), OSS w Radzyniu Podlaskim (10.08), SS „Świt" w Krasnymstawie (10.08), SS „Robotnik" w Zamościu (10.08). Pozostała część spółdzielni wznowiła działalność do końca sierpnia 1944 roku. Jedynie w drugiej połowie stycznia 1945 wznowiły swą działalność spółdzielnie leżące przy linii frontu: SS „Pomoc" w Puławach, SS „Robotnicza" w Irenie (Dęblin), SS „Zgoda" w Kazimierzu. Ogółem do końca 1945 r. uruchomiono na Lubelszczyźnie 148 spółdzielni spożywców, w tym typowo miejskich 32, zakładowych dwie i jedną wojskową. W następnej kolejności do końca 1944 roku — śladem dawnych wzorów organizacyjnych — powstały, obok już istniejących Spółdzielni Kolejarzy, Nauczycieli, Pracowników Łączności, inne spółdzielnie zamknięte, które organizowano przy większych zakładach pracy. Celem ich było usprawnienie zaopatrzenia pracowników w artykuły spożywcze, w związku z dotkliwymi trudnościami aprowizacyjnymi. Do większych spółdzielni tego typu należały: Spółdzielnia Powszechna Pracowników i Studentów Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Spółdzielnia Pracowników Samorządu Gospodarczego, Spółdzielnia Związku Zawodowego Pracowników Urzędu Wojewódzkiego itp.[6]

Charakterystyczną cechą rozwoju spółdzielczości spożywców w omawianym okresie było kontynuowanie starej, przedwojennej koncepcji struktury sieci, według której w miastach i miasteczkach organizowano możliwie duże, wielosklepowe jednostki, a na wsi gęstą sieć przeważnie jednosklepowych spółdzielni obejmujących swym zasięgiem obszar 1—2 wsi. W miastach powiatowych zorganizowano 14 oddziałów Związku Gospodarczego „Społem", które spełniały rolę hurtowni dla okolicznych spółdzielni. Oddziały te były wyłącznymi hurtownikami towarów reglamentowanych, a spółdzielnie spożywców głównymi, choć nie wyłącznymi, ich dystrybutorami w detalu.

Na szczególne uznanie w tym okresie zasługuje działalność Lubelskiej Spółdzielni Spożywców jako inspiratora rozwoju życia gospodar-

[6] W artykule wykorzystano m.in. materiały źródłowe Lubelskiego Oddziału CZSS „Społem" opracowane przez E. Bieńko. Por. też M. Dufaniec: *Dorobek 40-lecia spółdzielczości spożywców na ziemi lubelskiej* [w] 40 lat „Społem" w PRL, Wyd. „Społem" CZSS, Warszawa 1984, s. 65 i n.

czego w mieście oraz ruchu spółdzielczego na Lubelszczyźnie. Od pierwszych dni wyzwolenia nawiązała ona współpracę z PKWN i radami narodowymi, służąc pomocą materialną i organizacyjną we wszystkich poczynaniach władz i organizacji spółdzielczych. Czołowi działacze tej spółdzielni byli między innymi organizatorami I Kongresu Spółdzielczego, który odbył się w Lublinie w dniach 25—26 listopada 1944 roku z inicjatywy Przewodniczącego KRN B. Bieruta — byłego pracownika i działacza LSS — oraz Przewodniczącego PKWN E. Osóbki-Morawskiego. Kongres zgromadził 1217 delegatów wszystkich rodzajów spółdzielni z terenów prawego brzegu Wisły, przy liczbowej przewadze delegatów spółdzielczości spożywców. Na przewodniczącego Kongresu wybrany został lewicowy działacz ruchu spółdzielczego Teodor Piotrowski późniejszy wiceprezes Zarządu Głównego Związku Gospodarczego Spółdzielni „Społem". Kongres podjął ważkie dla dokonującyh się przemian ustrojowych i rozwoju ruchu spółdzielczego uchwały. Na wniosek prezesa LSS Józefa Niemca podjęto rezolucję popierającą wszystkie poczynania PKWN, solidaryzującą się z treścią Manifestu Lipcowego oraz proponującą by PKWN przekształcił się w Rząd Tymczasowy. Kongres podjął uchwałę o połączeniu związków rewizyjnych w jedną naczelną organizację, a central gospodarczych w drugą. Powstał więc Związek Rewizyjny Spółdzielni RP oraz „Społem" Związek Gospodarczy Spółdzielni RP. Decyzje Kongresu miały ogromne znaczenie dla rozwoju spółdzielczości, bowiem zjednoczenie ruchu spółdzielczego i uporządkowanie jego zasad organizacyjnych umożliwiały bezzwłoczne podejmowanie przez spółdzielczość działalności gospodarczej i społeczno-wychowawczej na ziemiach wyzwalanych przez sprzymierzone wojska radzieckie i polskie.[7]

Postanowienia Kongresu Lubelskiego uzyskały w 1945 roku pełną akceptację tzw. „Sejmiku Łódzkiego", który odrzucił błędną koncepcję neutralistów i opowiedział się zdecydowanie za włączeniem spółdzielczości w ramy gospodarki planowej. W ślad za uchwałami Kongresu Lubelskiego sejmik stwierdzał co następuje „Spółdzielczość polska zrozumiała, że w odradzającej się Ojczyźnie dłużej pozostawać poza życiem politycznym nie wolno (...) Spółdzielczość polska uważa za konieczne powiązanie się z ugrupowaniami politycznymi, bo one tylko dają gwarancję realizacji głębokiej przebudowy stosunków politycznych, społecznych, gospodarczych i kulturalnych. Tylko Polska Ludowa może w pełni zapewnić realizację programu spółdzielczego." [8]

[7] Zob. Kongres Spółdzielczy w Lublinie. „Społem" ZGS 1947, a także: *Pięćdziesiąt lat Lubelskiej Spółdzielni Spożywców.* Zakład Wyd. CRS, Warszawa 1963, s. 94—95, J. Kaliński: *Lubelski Kongres Spółdzielczy.* „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy" 1984, nr 4, s. 3 i n.

[8] *Spółdzielczość w Polsce Ludowej. Wybór dokumentów.* Zakład Wyd. CRS. Warszawa 1970, s. 29.

Deklaracje Kongresu i Sejmiku miały duże praktyczne znaczenie dla rozwoju i działalności spółdzielczości spożywców zarówno w kraju, jak i na Lubelszczyźnie. Od 1.01.1945 roku rozpoczął na Lubelszczyźnie działalność „Społem" ZGS RP, którego potencjał handlowo-wytwórczy był intensywnie rozbudowywany. W okresie tym szybko zmieniała się sytuacja społeczno-gospodarcza, a życie stawiało przed spółdzielczością wciąż nowe, coraz trudniejsze zadania. Dostosowując swą działalność do potrzeb szybko rozwijającej się gospodarki narodowej, spółdzielczość spożywców przejmowała na swoje barki ciężar rozdziału towarów reglamentowanych, sprzedaży towarów monopolowych, zaopatrzenia ludności miast i wsi w artykuły żywnościowe i przemysłowe, zaopatrzenia wsi w środki produkcji, przerobu zbóż z dostaw krajowych i z importu, rozprowadzania towarów z UNRRA itp.[9] Realizację tych zadań utrudniała w dużym stopniu działalność reakcyjnego podziemia, którego bandy rabowały spółdzielnie i stosowały wobec pracowników i działaczy brutalny terror. Niekorzystny wpływ na tempo rozwoju spółdzielczości spożywców w województwie lubelskim miał także odpływ części doświadczonej kadry kierowniczej na Ziemie Odzyskane.

W pierwszych latach działalności spółdzielczość spożywców, a zwłaszcza „Społem" ZGS RP, nie ustrzegły się od popełnienia błędów, których źródła tkwiły w dawnych podziałach ideologicznych, zaostrzonych przez działalność elementów opozycyjnych wobec władzy ludowej, które umiejscowiły się także w niektórych ogniwach aparatu społemowskiego.[10] Rozluźnienie związku wyższych szczebli kierownictwa „Społem" ZGS RP z masami członkowskimi i zawężenie form pracy społeczno-wychowawczej, prowadziło do koncentracji uwagi na efektach ekonomicznych oraz zaniedbań w wypełnianiu społecznych funkcji spółdzielczości.[11] Sprawność funkcjonowania jednego tak dużego kombinatu gospodarczego, przy ogromnych zresztą jego zasługach w organizowaniu produkcji i obrotu, na niektórych odcinkach zawodziła. Dotyczyło to zwłaszcza niedoceniania roli gminnych spółdzielni zaopatrzenia i zbytu, które borykały się z licznymi trudnościami i brakiem opieki ze strony central spółdzielczych.

Do głównych błędów spółdzielczości tego okresu K. Boczar zalicza ponadto: 1) sprzeczności ideowo-polityczne (głoszona w kołach PPS ideologia równorzędnych sektorów, a w kołach PSL echa agraryzmu), 2) organizacyjne niedostosowanie spółdzielczości do wymogów planowania

[9] Zob. E. Garbacik: *Ekonomiczno-społeczna rola spółdzielczości spożywców w Polsce Ludowej* [w] *Socjalistyczna spółdzielczość...*, s. 72 i n.

[10] Zob. II Główny Zjazd „Społem ZGS RP, Warszawa 1948, s. 54 i n. a także: Strzelecka: *op. cit.*, s. 17.

[11] Por. J. Kleer: *Co dalej ze spółdzielczością*. Wyd. Spółdz. Warszawa 1981, s. 60.

gospodarczego (trudności we włączeniu się do branżowych pionów organizacyjnych), 3) przeciwstawianie się przez koła związane ze związkiem gospodarczym „Społem" rozbudowie handlu państwowego, 4) zbyt ciężki, biurokratyczny aparat zarządzania w nadmiernie uniwersalnie rozbudowanym „Społem", 5) nieskuteczna działalność koordynacyjna central spółdzielczych wobec przyjętej zasady ich jednorodności.[12] Błędy te spowodowały ostrą, choć nie w pełni uzasadnioną, krytykę spółdzielczości spożywców ze strony społeczeństwa, władz politycznych i państwowych.[13] Przezwyciężanie tych błędów dokonywało się w toku ostrej walki politycznej, znanej pod nazwą „bitwy o handel". Zapoczątkowała ona nowy etap rozwoju spółdzielczości w Polsce.[14]

Uświadomione błędy oraz narastające nowe potrzeby spowodowały dość istotne zmiany organizacyjne w spółdzielczości spożywców. Uchwalone one zostały na II Głównym Zjeździe „Społem" ZGS RP w listopadzie 1947 roku i wprowadzone w życie z dniem 1.07.1948 roku. W wyniku szeroko zakrojonej reorganizacji struktury organizacyjnej spółdzielczości zlikwidowany został ZRS RP wraz z oddziałami wojewódzkimi oraz „Społem" ZGS RP wraz z jego delegaturami wojewódzkimi. W ich miejsce powołano następujące centrale o charakterze środowiskowo-branżowym: Centralę Rolniczą Spółdzielni „Samopomoc Chłopska", Centralę Spółdzielni Spożywców „Społem", Centralę Spółdzielni Mleczarsko-Jajczarskich, Centralę Spółdzielni Ogrodniczych, Spółdzielczo-Państwową Centralę Rybną, Centralę Spółdzielni Wydawniczych i Księgarskich, Centralę Spółdzielni Pracy, Centralę Spółdzielni Wytwórczych „Solidarność", Rzemieślniczą Centralę Spółdzielni Cechowych. Centralom tym nadano szerokie uprawnienia społeczno-organizacyjne i gospodarcze.[15] Wprowadzono dla wszystkich spółdzielni obowiązek należenia do branżowo właściwej centrali. Sieć spółdzielni spożywców ograniczona została w zasadzie do terenu miast, a spółdzielnie działające dotychczas na wsi połączyły się z gminnymi spółdzielniami „Samopomocy Chłopskiej". Przyjęto jednocześnie zasadę, że w każdym ośrodku powinna działać jedna spółdzielnia spożywców, tam gdzie ta zasada nie była zachowana dokonano komasacji spółdzielni. Na terenie województwa lubelskiego akcja scaleniowa objęła 110 spółdzielni wiejskich, które przekazano nowej Centrali Rolniczej Spółdzielni „Samopomoc Chłopska". Na początku 1948 roku działało na tym obszarze 148 spółdzielni, w tym 38 w miastach i mia-

---

[12] B o c z a r: *op. cit.*, s. 210. Por. też I. S t r z e l e c k a: *Spółdzielcza własność w handlu socjalistycznym. Problemy teorii i praktyki.* Zakład Wyd. CRS, Warszawa 1969, s. 118.

[13] Zob. E. G a r b a c i k: *Ekonomiczno-społeczna rola...*, s. 82.

[14] Por. S t r z e l e c k a: *Spółdzielcza własność...*, s. 32.

[15] G a r b a c i k: *op. cit.*, s. 84.

steczkach, zrzeszających 28 550 członków oraz posiadających 342 sklepy. W wyniku akcji scaleniowej w 1949 roku liczba spółdzielni zmalała do 38, liczba zaś sklepów wzrosła do 412, a członków do 36 200.

Powyższe zmiany organizacyjne zapewniły ściślejszy podział kompetencji i odpowiedzialności, większą skuteczność działań koordynacyjno-regulujących, a przede wszystkim efektywne włączenie spółdzielczości w system gospodarki planowej. Cel ten został osiągnięty w 1949 roku przez formalne określenie zakresu, metod i trybu planowania gospodarczego w spółdzielczości, co znalazło odzwierciedlenie w nowelizacji prawa spółdzielczego z 1920 i 1948 roku[16]. W wyniku szybkiego rozwoju w handlu sektora państwowego, zwłaszcza w handlu hurtowym, spółdzielczość spożywców zwolniona została ze znacznej części zadań, przerastających często jej możliwości, skupiając uwagę na rozbudowie bazy materialnej i kadrowej, umożliwiającej lepsze funkcjonowanie placówek handlu detalicznego i poprawę jakości obsługi klientów.

Należy jednocześnie podkreślić, że oprócz zjawisk pozytywnych wprowadzone w roku 1948 w spółdzielczości spożywców zmiany organizacyjne miały także następstwa negatywne, stwarzały podłoże dla daleko idącej ingerencji centralnych organów spółdzielczych w sprawy organizacyjne i gospodarcze spółdzielni, a także dla podobnej ingerencji organów państwowych w sprawy wewnętrzne spółdzielczości. W następnych latach stały się one źródłem centralistycznych form kierowania spółdzielczością oraz wypaczeń godzących w samodzielność spółdzielni.[17]

CHARAKTER PRZEOBRAŻEŃ ORGANIZACYJNYCH W LATACH 1950—1956

Zapoczątkowany w poprzednich latach proces rekonstrukcji spółdzielczości spożywców kontynuowany był w latach 1950—1956 w radykalnie zmienionych warunkach społeczno-gospodarczych. Okres ten charakteryzował się napięciami w planie, nadmiernym procesem inwestowania, trudnościami zaopatrzeniowymi oraz centralistyczno-biurokratycznym systemem zarządzania. Wpłynęło to na zmianę stylu pracy organizacji spółdzielczych, a zwłaszcza ich central. Stały się one ogniwem pośrednim pomiędzy centralnymi władzami państwowymi a spółdzielniami, przyswajając sobie w coraz większym stopniu resortowy styl pracy.

[16] Ustawa z dnia 20 XII 1949 r. o zmianie ustawy z dnia 29 X 1920 r. o spółdzielniach oraz ustawy z dnia 21 V 1948 r. o CZS i centralach spółdzielni (DZ.U.RP z 1949 r. Nr 65, poz. 524). Por. też J. Gójski, L. Marszałek: *Spółdzielczość*. Zakład Wyd. CRS, Warszawa 1968, s. 112.

[17] Por. R. Malinowski: *Państwo a spółdzielczość (środki prawne włączania spółdzielczości w system gospodarki planowej w PRL)*. PWN. Warszawa 1966, s. 19

W tych warunkach rola samorządu spółdzielczego wydatnie zmalała. Wprowadzony w roku 1951 system finansowy pozostawiał spółdzielniom minimalny zakres swobody w sferze dyspozycji majątkowych.[18]

W szczególnie trudnej sytuacji znalazła się spółdzielczość spożywców. Współdziała ona z handlem państwowym w dziedzinie zaopatrzenia towarowego ludności miejskiej. Spółdzielnie podlegały nie tylko dyspozycjom szczebli centralnych, ale także koordynacji w przekroju poziomym ze strony rad narodowych [19]. Stwarzało to dla rozwoju spółdzielczości dodatkowe komplikacje, ze względu na wyraźne preferowanie rozbudowy handlu państwowego.[20] W rezultacie spółdzielczość spożywców utraciła suwerenność, stając się aparatem podporządkowanym całkowicie instancjom administracyjnym i partyjnym.[21]

Zarysowane tendencje rozwojowe ruchu spółdzielczego znalazły odzwierciedlenie w strukturze organizacyjnej spółdzielczości spożywców. Obradujący w dniach 14—15 grudnia 1949 roku Zjazd Delegatów „Społem" powołał z dniem 1 stycznia 1950 roku — w miejsce Centrali Spółdzielczości Spożywców „Społem" — Związek Spółdzielni Spożywców, który w stosunku do zrzeszonych spółdzielni stał się nadbudową o charakterze planistycznym, kontrolno-rewizyjnym i instruktażowym. Na Zjeździe tym postanowiono zrezygnować z tradycyjnej nazwy „Społem", a także przekazać nowemu przedsiębiorstwu państwowo-spółdzielczemu działalność hurtową oraz upoważnić radę nadzorczą do przekazania państwu zakładów przemysłowych własnych i administrowanych przez Centralę.[22] Konsekwencją tych decyzji było ograniczenie samodzielności i samorządności spółdzielni oraz zastępowanie spółdzielni jednostkami państwowymi w tych obszarach działalności, w których spółdzielczość jest bardziej odpowiednią formą gospodarowania. Przesadnie daleko posunięta w tych latach etatyzacja życia społecznego, gospodarczego i kulturalnego przyniosła negatywne wyniki w postaci osłabienia oddolnych inicjatyw i aktywności ludzi pracy, biurokratyzacji aparatu państwowego, upodabniania przedsiębiorstw spółdzielczych do państwowych.[23]

---

[18] Zob. Garbacik: *op. cit.*, s. 92 i n.

[19] Szerzej na ten temat piszą: J. Kleer: *Co dalej ze spółdzielczością...*, s. 70, id.; *Państwo i spółdzielczość w socjalizmie*. Zakład Wyd. CZSR, Warszawa 1978, Z. Rybicki, K. Sobczak: *Elementy wzajemnego stosunku rad narodowych i organizacji spółdzielczych*. ZWS, Warszawa 1960, s. 16.

[20] Rybicki, Sobczak: *op. cit.*, s. 8 i n.

[21] A. Hodoly, B. Trąmpczyński: *Handel państwowy a handel spółdzielczy*. „Przegląd Spółdzielczy" 1957, nr 2, s. 34 i n.

[22] Zob. B. Augustyn: *Spółdzielczość spożywców w minionym czterdziestoleciu*. „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy" 1984, nr 4, s. 13.

[23] Por. Rybicki, Sobczak: *op. cit.*, s. 8 i n. oraz Kleer: *Co dalej ze spółdzielczością...*, s. 8.

W Lublinie z dniem 1 stycznia 1950 roku utworzony został Oddział Okręgowy ZSS, który był przedstawicielem ZG ZSS na terenie województwa lubelskiego. Statutowym jego celem było koordynowanie działalności gospodarczej i społeczno-wychowawczej 15 powszechnych spółdzielni spożywców posiadających swe agendy na terenie miast, poprzez sprawowanie funkcji planistycznych, kontrolno-rewizyjnych, instruktażowych, inspirujących, szkoleniowych itp. Przedłużeniem Rady ZSS była w województwie lubelskim Rada Okręgowa, składająca się obligatoryjnie z przedstawicieli samorządu powszechnych spółdzielni spożywców desygnowanych przez rady nadzorcze. Sprawowała ona funkcje koordynacyjno-nadzorcze w zakresie rozwoju spółdzielczości spożywców w województwie lubelskim, funkcje nadzoru ogólnego nad działalnością Oddziału Okręgowego ZSS w Lublinie oraz współpracowała z radami nadzorczymi powszechnych spółdzielni spożywców.

W poszukiwaniu właściwego modelu handlu w omawianym okresie prowadzono na szeroką skalę regulację sieci handlowej. W wyniku tej akcji nastąpiła wymiana sklepów i zakładów między miastem a wsią oraz między sektorem państwowym a spółdzielczym. Spółdzielczość spożywców przekazała w miejscowościach o przewadze ludności rolniczej 17 spółdzielni wraz z siecią handlową na rzecz GS „Samopomoc Chłopska" oraz wiele obiektów na rzecz przedsiębiorstw państwowych (np. Lubelska Spółdzielnia Spożywców przekazała na rzecz PDT dom towarowy o 17 stoiskach, a na rzecz Lubelskich Zakładów Przemysłu Piekarniczego 8 zakładów piekarniczych i 3 cukiernicze).

Dla działalności gospodarczej spółdzielczości spożywców były to trudne lata, w których główny ciężar spoczywał na spółdzielniach terenowych, nie posiadających rozwiniętej w dostatecznym stopniu sieci detalicznej, gastronomicznej i odpowiedniego potencjału produkcyjnego. W pierwszym roku Planu Sześcioletniego powszechne spółdzielnie spożywców okręgu lubelskiego działały na terenie czternastu miast powiatowych oraz w jednym mieście niepowiatowym, które łącznie zamieszkiwało 310 tys. mieszkańców zaopatrywanych w znacznym stopniu przez sieć handlową spółdzielczości spożywców. W okresie tym podjęto pierwsze próby modernizacji detalicznej sieci handlowej oraz rozwoju i modernizacji sieci zakładów żywienia zbiorowego. Po uchwale KERM z maja 1949 roku, ustalającej zasady organizacji rynku miejskiego, nastąpiło skoncentrowanie w spółdzielczości spożywców całego masarstwa produkującego dla potrzeb rynku miejskiego. Działalność tę prowadziła Spółdzielnia Pracy Rzeźników i Wędliniarzy w Lublinie.

Mimo niekorzystnych warunków pracy i rozwoju, spółdzielczość spożywców regionu lubelskiego wykazywała w tym okresie zadziwiającą żywotność. W warunkach dotkliwych trudności zaopatrzeniowych potra-

fiła wykonywać napięte plany, narzucone najczęściej przez władze nadrzędne. Mimo zawężenia działalności społeczno-wychowawczej i drastycznego ograniczenia roli samorządu,[24] potrafiła godzić działalność gospodarczą z szeroką kontrolą społeczną, zwłaszcza na szczeblu spółdzielni i jej placówek.

ZASADNICZE KIERUNKI ZMIAN ORGANIZACYJNYCH W LATACH 1957—1966

Nowe korzystne warunki dla rozwoju uzyskała spółdzielczość spożywców w 1957 roku w wyniku zmian wprowadzonych przez VIII Plenum KC PZPR w polityce gospodarczej państwa oraz w systemie zarządzania gospodarką narodową. Najpełniejszy wyraz dała temu uchwała Zarządu „Społem" ZSS z grudnia 1957 roku, do której to nazwy powrócono na 35 Zjeździe ZSS. Zasadniczy kierunek zmian polegał na coraz większym usamodzielnianiu spółdzielni, na tworzeniu bodźców materialnego zainteresowania załóg wynikami działalności przedsiębiorstw oraz na przestrzeganiu zasad rachunku ekonomicznego w ich działalności gospodarczej. Duże znaczenie dla zwiększenia autonomii spółdzielczości spożywców miała uchwała RM Nr 176/57 w sprawie zasad współdziałania ZSS i jego terenowych organów samorządu z organami administracji państwowej, mocą której ZSS otrzymał między innymi prawo do bezpośredniego występowania z wnioskami do naczelnych organów administracji państwowej.[25]

W wyniku procesu rewindykacji majątkowych ZSS „Społem" wznowił w 1957 roku własną działalność gospodarczą i uzyskał prawo do prowadzenia hurtu uzupełniającego.[26] Rezultatem tego procesu było zorganizowanie z dniem 4.04.1957 roku Biura Handlowego przy Oddziale Okręgowym ZSS w Lublinie, spełniającego rolę hurtowni. Powołane do życia Biuro Handlowe w Lublinie osiągnęło wkrótce dobre wyniki rzeczowe i ekonomiczne, zajmując jedno z pierwszych miejsc w kraju. W roku 1956 na mocy zarządzenia Ministra Handlu Wewnętrznego Nr 295 z 6.12.1955 roku kontynuowano proces porządkowania stref handlu miejskiego i wiejskiego. Na mocy tej decyzji spółdzielczość spożywców przekazała pojedyncze sklepy detaliczne działające w kilku miasteczkach województwa lubelskiego do strefy handlu wiejskiego, np. w Janowie, Kocku, Kazimierzu itp. Trwała także wymiana sieci handlowej między sek-

[24] Zob. Lange: *op. cit.*, s. 323.
[25] Zob. Garbacik: *op. cit.*, s. 98 i n., Augustyn: *op. cit.*, s. 15.
[26] Zob. Augustyn: *op. cit.*, s. 16.

torami spółdzielczym i państwowym. Jednakże do roku 1966 stan liczbowy spółdzielni utrzymywał się na niezmienionym poziomie.

W latach 1956—1966 utrzymana została na szczeblu podstawowym dotychczasowa struktura organizacyjna spółdzielczości spożywców, aczkolwiek trwały prace nad jej doskonaleniem i poszukiwaniem nowych rozwiązań organizacyjnych bardziej odpowiadających bieżącym potrzebom i współczesnemu poziomowi wiedzy z zakresu teorii organizacji i zarządzania. Istotne zmiany wprowadzono natomiast na szczeblu centralnym. Ustawa z dnia 17.02.1961 roku o spółdzielniach i ich związkach powołała Naczelną Radę Spółdzielczą jako naczelną organizację ruchu spółdzielczego w Polsce, ze znacznie węższymi uprawnieniami w porównaniu ze sprawującym uprzednio tę funkcję Centralnym Związkiem Spółdzielczym oraz Centralom Spółdzielczym nadała nazwę Centralnych Związków Spółdzielni.[27] W omawianym typie spółdzielczości funkcję tę spełniał „Społem" Związek Spółdzielni Spożywców. Przytoczona ustawa stanowiła ważne ogniwo w procesie demokratyzacji i decentralizacji zarządzania spółdzielczością spożywców.[28] W wyniku tego procesu wzrosła ranga samorządu spółdzielczego oraz aktywność mas członkowskich. Znalazło to odzwierciedlenie w dynamicznym wzroście liczby członków, zwłaszcza kobiet, których liczba w omawianym okresie uległa podwojeniu.[29] Wzrosła także wydatnie liczba członków organów samorządowych oraz aktywu spółdzielczego. Zaznaczył się rozwój wszystkich form działalności społeczno-wychowawczej.

Po roku 1957 spółdzielczość spożywców regionu lubelskiego weszła w okres stosunkowo długotrwałej stabilizacji, która umożliwiła rozbudowę i unowocześnienie bazy materialno-technicznej handlu, gastronomii i produkcji oraz polepszenie obsługi klientów. W toku realizowanego w latach 1958—1960 planu postępu technicznego rozwijano intensywnie sieć sklepów samoobsługowych i preselekcyjnych. Ważnym etapem podejmowanych w tym kierunku działań była akcja postęp, mająca na celu modernizację istniejącej sieci placówek handlowych. W roku 1966 funkcjonowało już w województwie lubelskim 339 sklepów wyróżniających się nowoczesnymi formami sprzedaży, a więc co drugi sklep był placówką nowoczesnego handlu. Rozwój sieci handlowej i sprawniejsze zaopa-

---

[27] Dz. U. z 1961 r. Nr 12 poz. 61 oraz z 1974 r. Nr 47 poz. 281.

[28] Malinowski: *op. cit.*, s. 20.

[29] Zjawisko feminizacji spółdzielczości spożywców potwierdzają badania opublikowane w pracy zbiorowej pod red. J. Mareckiego: *Funkcjonowanie samorządu w spółdzielczości spożywców*. Zakład Wyd. CRS, Warszawa 1967, s. 167 oraz K. Z. Sowy: *Spółdzielnia spożywców w środowisku miejskim*. Zakład Wyd. CRS, Warszawa 1974, s. 112.

trzenie punktów sprzedaży zwiększyły ich dynamikę obrotów prawie dwu i półkrotnie. Korzystne wyniki ilościowe i jakościowe osiągnięto też w gastronomii i produkcji.

KONCENTRACJA SPÓŁDZIELNI SPOŻYWCÓW W LATACH 1966—1975

Proces koncentracji jednostek organizacyjnych w spółdzielczości spożywców rozpoczął się w roku 1962 od koncentracji czynności w zespolonych komórkach, a następnie w latach 1966—1968 przybrał formę łączenia spółdzielni. Pierwsze próby łączenia spółdzielni napotykały na silne opory i wiele obiektywnych i subiektywnych trudności.[30] Decyzja o zasadniczej rekonstrukcji organizacyjnej spółdzielczości spożywców podjęta została na 37 Zjeździe Delegatów „Społem" w październiku 1965 roku. W jej wyniku postanowiono powołać w każdym województwie jedną spółdzielnię, łącząc w niej wszystkie istniejące na danym terenie. Decyzję tę uzasadniano następująco: 1) gwarantuje ona czystość organizacyjną, 2) wzmacnia siłę ekonomiczną spółdzielni, 3) umożliwia stworzenie silnej kadry specjalistów, dzięki koncentracji wielu czynności i oszczędnościom etatowym, 4) umożliwia sporządzanie jednego bilansu.[31] W wyniku zmian w organizacji handlu hurtowego (hurtodetal) nowa struktura organizacyjna spółdzielczości spożywców miała wpłynąć na poprawę zaopatrzenia rynku, sprawniejszy przebieg masy towarowej oraz poprawę sytuacji gospodarczej spółdzielni.[32]

Z dniem 1.04.1967 roku utworzona została także w Lublinie Wojewódzka Spółdzielnia Spożywców z 16 oddziałami terenowymi oraz Oddziałem Przetwórnią Mięsną, która wchłonęła agendy Oddziału Okręgowego „Społem" ZSS. Poszczególne oddziały funkcjonowały na zasadach wewnętrznego rozrachunku gospodarczego, a zatem miały wydzielone własne środki materialne oraz własne fundusze potrzebne do realizacji zadań planowych. Samodzielnie sporządzały własne plany techniczno-eko-

---

[30] Sprawozdanie z działalności spółdzielczości spożywców oraz „Społem" ZSS za lata 1962—1964, Zakład Wyd. CRS, Warszawa 1965, s. 63.

[31] Zob. Garbacik: *op. cit.*, s. 114—115.

[32] Zagadnienia te omawia szerzej L. Buczowski: *Doświadczenia koncentracji spółdzielczości spożywców w Polsce.* „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy" 1967, nr 1; *Problemy zarządzania spółdzielczymi placówkami handlowymi,* „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy" 1968, nr 1, s. 67 i n.; Samorząd i członkowie spółdzielni w procesie koncentracji, „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy" 1968, nr 3, s. 23 i n., a także I. Strzelecka: *Spółdzielczość spożywców w nowym modelu organizacyjnym.* „Trybuna Spółdzielcza" 1969, nr 1.

nomiczne i we własnym zakresie dzieliły wypracowane zyski. Posiadały także własne organy samorządu spółdzielczego. Istotną różnicą w usytuowaniu prawno-organizacyjnym oddziałów było pozbawienie ich osobowości prawnej oraz skoncentrowanie wielu czynności na szczeblu WSS, dotyczyło to np. inwestycji, remontów, zakupów towarów i ich odbioru jakościowego, reklamy, księgowości, inwentaryzacji majątku, działalności socjalnej itp.[33] Mimo wspólnej księgowości oddziały były oddzielnie rozliczane, posiadały własne rachunki strat i nadwyżek finansowych oraz konta bankowe. Zachowały zatem w nowej strukturze organizacyjnej dość szeroką autonomię.[34]

W opisanej strukturze organizacyjnej „Społem" WSS w Lublinie funkcjonowała do 1975 r. W okresie tym jej dorobek został wydatnie wzbogacony. Rozbudowana została i zmodernizowana baza materialno-techniczna dzaiłalności handlowej, gastronomicznej i produkcyjnej, uległy poprawie stosunki między handlem a przemysłem, zwiększyła się jakość produkcji i usług. Znaczne osiągnięcia odnotować można także w dziedzinie doskonalenia metod zarządzania i organizacji pracy. Zmiany w organizacji handlu zmierzały w kierunku intensyfikacji sprzedaży, rozwoju sprzedaży kiermaszowej i targowiskowej, rozbudowy systemu informacji handlowej oraz reklamy. Dwukrotny wzrost obrotów handlowych w omawianym okresie osiągnięty został głównie w wyniku modernizacji sieci handlowej, której powierzchnia użytkowa wzrosła o 73,5% i wydajności pracy. Głównymi czynnikami, które spowodowały zbliżony wzrost obrotów w gastronomii były: dalsza modernizacja zakładów gastronomicznych, wzrost wydajności pracy oraz poprawa w zakresie obsługi konsumentów. Rozwijana była także intensywnie tradycyjna produkcja zakładów spółdzielczych, odgrywająca ważną rolę w zaspokajaniu potrzeb ludności.

W wyniku reorganizacji „Społem" WSS w Lublinie stała się wielką organizacją gospodarczą zrzeszającą w 1974 roku 98,6 tys. członków, posiadającą 738 sklepów o powierzchni użytkowej 67,6 tys. m. kw., 140 zakładów gastronomicznych (w tym 97 o charakterze otwartym) z 7,6 tys. miejsc konsumenckich, produkującą rocznie ponad 36 tys. ton wyrobów piekarniczych, ponad 17 tys. ton wyrobów masarskich, dostarczającą na rynek z własnych rozlewni ponad 15 mln litrów wód gazowanych i piwa. Takie rozwiązanie organizacyjne — oprócz niewątpliwych korzyści eko-

---

[33] Koncentracja tych czynności jest pozytywnie oceniana w literaturze, zob. np. A u g u s t y n: *op. cit.*, s. 17.

[34] Z koncentracją środków wiązała się w pewnym zakresie decentralizacja uprawnień, zob. L. B u c z o w s k i: *Tendencje i formy koncentracji w miejskiej spółdzielczości handlowej w Polsce* [w:] *Koncentracja w spółdzielczości.* Zakład Wyd. CRS, Warszawa 1965, s. 74.

nomicznych — miało także istotne wady. Dlatego też z biegiem czasu spotkało się z negatywną oceną przedstawicieli nauki i działaczy spółdzielczych. Początkowe próby usprawiedliwiania tak szybkiego procesu koncentracji spółdzielni ustąpiły miejsca totalnej jego krytyce oraz dążeniom do dekoncentracji działalności gospodarczej.[35] Wśród zarzutów wysuwanych pod adresem nowych rozwiązań organizacyjnych na uwagę zasługują następujące opinie.

1. Przyjęte w procesie reorganizacji spółdzielczości założenie, iż spowoduje ona poprawę ekonomicznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, nie pogarszając warunków działalności społeczno-wychowawczej, okazało się w praktyce błędne.[36] Rzeczywistość dowiodła, że koncentracja w spółdzielczości ma określone granice. Dolną granicę wielkości spółdzielni określają kryteria ekonomiczne, górną zaś kryteria społeczno-samorządowe.[37] Zbyt daleko posunięty proces koncentracji podważa zatem zrzeszeniowy charakter spółdzielni i sprawia, iż cele ekonomiczne dominują nad społecznymi, a funkcje przedsiębiorstwa nad funkcjami zrzeszenia.[38]

2. Przy nadmiernym procesie koncentracji samorządność spółdzielni ograniczają takie negatywne zjawiska, jak instytucjonalizacja, formalizacja i biurokratyzacja życia społecznego. W takich warunkach następuje oderwanie spółdzielni od jej naturalnej bazy członkowskiej oraz ograniczenie pola działania samorządu spółdzielczego. Bezpośrednią demokrację spółdzielczą zastępuje demokracja pośrednia wraz z towarzyszącymi jej wadami, takimi jak kreowanie dodatkowych organów samorządowych, wzrost hierarchiczności organów utrudniający podział kompetencji, wydłużanie drogi przebiegu informacji, rutynizacja zachowań członków samorządu.[39]

---

[35] Pozytywną ocenę procesu koncentracji spółdzielni znajdujemy w wielu wcześniejszych publikacjach. Por. np. L. Buczowski: *op. cit.*, s. 55; H. Nurowski: *Wpływ wielkości przedsiębiorstw spółdzielni spożywców na ich efektywność ekonomiczną*. Zakład Wyd. CRS, Warszawa 1964, s. 206; T. Kowalak: *Dorobek spółdzielczości w trzydziestoleciu Polski Ludowej*. Zakład Wyd. CRS, Warszawa 1975, s. 115.

[36] Zob. *Spółdzielnia spożywców w środowisku miejskim*, Praca zbiorowa pod red. K. Z. Sowy, Zakład. Wyd. CRS, Warszawa 1974, s. 112.

[37] Por. J. Drozdowicz: *Zagadnienia organizacyjne ruchu spółdzielczego w Polsce*. ZWS, Warszawa 1960, s. 75; *Społeczne aspekty ruchu spółdzielczego w Polsce*. KiW, Warszawa 1980, s. 333.

[38] Por. J. Kleer: *Co dalej ze spółdzielczością...*, s. 60; Zarys ekonomicznej teorii..., s. 284 in .; *Spółdzielczość w projekcie reformy gospodarczej*. „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy" 1981, nr 2, s. 3 i n., a także M. Strużycki: *Kierunki przemian w spółdzielczości*. „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy" 1982, nr 1—2, s. 53.

[39] Por. K. Z. Sowa, A. Maliszewski: *Przemiany strukturalne spółdzielczości spożywców a samorząd i kształtowanie się więzi członkowskiej*. „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy" 1982, Nr 1—2, s. 70 i n.

3. Po przekroczeniu optymalnej wielkości spółdzielni jako zrzeszenia członków zmniejsza się jego wewnętrzna spoistość. Objawami tego zjawiska są: heterogeniczność masy członkowskiej, osłabienie więzi członkowskich, brak identyfikacji członków ze zrzeszeniem i jego celami, zaostrzenie się sprzeczności interesów, pojawienie się subzrzeszeń.[40]

4. Istotną wadą nowych rozwiązań organizacyjnych było także to, że inspirowane były one z zewnątrz.[41] Nie wynikały z wewnętrznych uwarunkowań i potrzeb spółdzielczości spożywców, lecz postępującego w całej gospodarce procesu centralizacji zarządzania oraz naśladownictwa tendencji występujących w światowym ruchu spółdzielczym.[42]

ZMIANY ORGANIZACYJNE W LATACH 1975—1982 SPOWODOWANE NOWYM PODZIAŁEM ADMINISTRACYJNYM KRAJU

Powołana do życia struktura organizacyjna spółdzielczości spożywców, charakteryzująca się wysokim stopniem koncentracji, uległa kolejnej modyfikacji pod wpływem zmian organizacyjnych spowodowanych reformą podziału administracyjnego kraju. Wprawdzie reforma ta nie spowodowała radykalnej przebudowy struktury organizacyjnej spółdzielczości, to jednakże w jej wyniku nastąpił proces dekoncentracji przedsiębiorstw spółdzielczych, proces dostosowywania wielkości WSS do nowych, znacznie mniejszych obszarów województw. Ponadto zbiegła się ona w czasie z radykalną reformą handlu miejskiego, polegającą na podziale rynku miejskiego na dwa segmenty podporządkowane dwu sektorom: spółdzielczemu i państwowemu.

Pierwszy etap zmian organizacyjnych nastąpił w dniu 1.07.1975 roku i wynikał z realizacji ustawy sejmowej o dwustopniowym podziale administracyjnym kraju. W wyniku realizacji tej ustawy „Społem" CZSS, dostosowując organizację spółdzielczości spożywców do nowego układu terytorialnego województw, powołał dodatkowo 32 nowe wojewódzkie spółdzielnie spożywców [43], co w odniesieniu do regionu lubelskiego oznaczało utworzenie trzech nowych spółdzielni, to jest w Białej Podlaskiej,

[40] Zob. A. Maliszewski: *Przyczynek do dyskusji na temat samorządu spółdzielczego.* „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy" 1981, nr 1, s. 47.

[41] Por. E. Garbacik: *Reforma funkcjonowania gospodarki a spółdzielczość spożywców.* „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy" 1982, nr 1—2, s. 43—44.

[42] Zob. K. Pietrzak-Pawłowski: *Współczesne tendencje w spółdzielczości spożywców w systemie wysoko rozwiniętego kapitalizmu* [w] *Socjalistyczna spółdzielczość spożywców w Polsce Ludowej.* Zakład Wyd. CRS, Warszawa 1970, s. 125 i n. 133 i n.

[43] W kwestii zasad reorganizacji spółdzielczości spożywców w 1975 r. por. J. Gójski, L. Marszałek: *Spółdzielczość.* Wyd. V poprawione i zaktualizowane, Zakład Wyd. CZSR, Warszawa 1976, s. 170 i n.

Chełmie i Zamościu, które to miasta podniesiono do rangi miast wojewódzkich. W tej sytuacji lubelska WSS musiała ograniczyć zakres swego działania do siedmiu oddziałów i przekazać nowo uruchomionym spółdzielniom 11 oddziałów spośród 17 posiadanych. Po dokonaniu aktu przekazania „Społem" WSS w Lublinie zasięgiem swoim objęła następujące oddziały: Dęblin (przejęty z byłego województwa warszawskiego), Kraśnik, Lublin, Lubartów, Poniatowa, Puławy oraz Oddział Przetwórnię Mięsną.

Drugi etap zmian organizacyjnych, który w istotnym stopniu zdeterminował charakter branżowy „Społem" WSS w Lublinie, zapoczątkowała gruntowna reorganizacja handlu miejskiego przeprowadzona w 1976 r. w skali całego kraju.[44] W rezultacie tej reformy „Społem" WSS w Lublinie stała się odpowiedzialna za organizację obrotu artykułami żywnościowymi i nieżywnościowymi częstego zakupu, zaś nowo powołane Wojewódzkie Przedsiębiorstwo Handlu Wewnętrznego w Lublinie za organizację obrotu artykułami przemysłowymi. W związku z tym podziałem „Społem" WSS w Lublinie przejęła z dniem 1.07.1976 r. odpłatnie cały majątek i działalność przedsiębiorstw państwowych zgrupowanych w zjednoczeniach przemysłu gastronomicznego, piekarniczego i handlu spożywczego oraz część majątku i zadań zlikwidowanej Centrali Handlowej „Arged". Jednocześnie przekazała WPHW w Lublinie handel hurtowy oraz sieć placówek detalicznych wyspecjalizowanych w obrocie artykułami przemysłowymi.

Te ostatnie decyzje, wzbudzające wiele zastrzeżeń i kontrowersji, stawiały spółdzielczość spożywców w trudnej sytuacji. Spółdzielczość stała się odpowiedzialna za sprawne funkcjonowanie w miastach rynku żywnościowego w okresie, w którym zarysował się ostry deficyt artykułów żywnościowych, nie otrzymując jednak dodatkowych środków niezbędnych do realizacji tych trudnych zadań, ani kompetencji do podejmowania działań w skali ogólnokrajowej.[45] Ponadto obrót artykułami żywnościowymi charakteryzował się wyższymi kosztami oraz niższymi marżami handlowymi, co stawiało spółdzielczość spożywców w trudniejszej sytuacji ekonomicznej tym bardziej, że nie mogła ona korzystać tak jak uprzednio przedsiębiorstwa państwowe z dotacji Skarbu Państwa.[46] Mimo

---

[44] W kwestii tej por. Augustyn: *op. cit.*, s. 17; J. Kleer, T. Kowalak, A. Maliszewski, A. Piekara: *Spółdzielczość spożywców w nowych warunkach organizacyjnych*. Zakład Wyd. CRS, Warszawa 1978, s. 24.

[45] Zob. Garbacik: *Reforma funkcjonowania...*, s. 43 i n.; S. Dyka: *Spółdzielczość spożywców na reformowanym rynku*. „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy", 1984, nr 3 s. 46.

[46] Zob. Dyka: *op. cit.*, s. 49; R. Bauer: *Spółdzielczość spożywców w warunkach nowego ładu gospodarczego i społecznego*. „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy" 1982, nr 1—2, s. 61.

trudności „Społem" WSS w Lublinie potrafiła w tym trudnym okresie gospodarować bez strat, a nawet osiągnęła znaczne zyski. Monopolizacja rynku miejskiego w dwóch segmentach — żywnościowym i przemysłowym — powodowała także dotkliwe szkody ekonomiczne i społeczne. Pozbawiała ona konsumentów możliwości wyboru rodzaju placówki handlowej i miejsca zakupu określonych towarów oraz likwidowała obiektywną potrzebę rywalizacji placówek detalicznych i organizacji handlowych w zakresie usprawniania obrotu towarowego i podnoszenia kultury obsługi nabywców.[47]

Sytuacja „Społem" WSS w Lublinie stała się krytyczna, gdy na niewłaściwe rozwiązania systemowe w handlu oraz narastające w ruchu samorządowym spółdzielczości omówione wyżej deformacje nałożyły się w latach 1980—1983 zjawiska kryzysowe w gospodarce narodowej. Ostry spadek produkcji towarowej w przemyśle i rolnictwie zdezorganizował rynek żywnościowy w Polsce, na którym spółdzielczość spożywców odgrywała dominującą rolę. Występujące na rynku drastyczne braki towarowe, szerząca się spekulacja oraz wprowadzenie reglamentacji wielu artykułów żywnościowych — wymagały od aparatu handlowego wysokiej sprawności działania.

W okresie największych trudności zaopatrzeniowych „Społem" WSS w Lublinie podejmowała wiele różnych działań, mających na celu polepszenie zaopatrzenia ludności w artykuły spożywcze i przemysłowe częstego zakupu. Należy tu zwłaszcza wymienić: poszukiwanie nowych dostawców, wzrost produkcji rynkowej we własnych zakładach, racjonalizację gospodarowania masą towarową, sprawiedliwy jej podział między poszczególne oddziały itp. Jedną z dróg poprawy zaopatrzenia ludności w towary — budzącą wiele kontrowersji — było przekazywanie osobom fizycznym małych sklepów w ajencję na zasadach umowy zlecenia. W roku 1980 funkcjonowało na tych zasadach 80 sklepów. Na dzień 31.12.1983 roku przekazano w ajencję łącznie 126 sklepów i punktów sprzedaży detalicznej o łącznej wartości sprzedaży 613 mln złotych. W dziedzinie działalności gastronomicznej głównymi zadaniami spółdzielczości spożywców były: rozszerzanie asortymentu i poprawa jakości usług garmażeryjnych, przez optymalne wykorzystanie posiadanych mocy produkcyjnych oraz rozwijanie produkcji posiłków regeneracyjnych dla pracowników zakładów pracy; w 1980 sprzedano ok. 3,5 mln tego typu posiłków. Jednocześnie preferowane były zakłady o dużej przelotowości i niedrogich posiłkach.

Rozpoczęty w sierpniu 1980 roku ruch odnowy objął także swoim

---

[47] Zob. J. Kleer: *Spółdzielczość: między partycypacją a wzrostem.* „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy" 1981, nr 4, s. 24 i n.

zasięgiem spółdzielczość spożywców, która w okres wychodzenia gospodarki z kryzysu wkroczyła w nowym, zmienionym kształcie organizacyjnym.

PROCES ODNOWY RUCHU SPÓŁDZIELCZEGO ZAPOCZĄTKOWANY PO ROKU 1981

Przeprowadzona w 1975 roku reforma administracji terenowej oraz w 1976 handlu miejskiego sprawiła, że wojewódzkie spółdzielnie spożywców były nadal przedsiębiorstwami zbyt dużymi, monopolizującymi handel artykułami żywnościowymi, przesadnie scentralizowanymi, oderwanymi od bazy członkowskiej. Jednocześnie były to organizacje o zbyt małym stopniu samodzielności, sterowane z zewnątrz poprzez szerokie wykorzystanie instrumentów administracyjno-nakazowych.[48]

Wdrażana obecnie w kraju reforma gospodarcza objęła swym zasięgiem również spółdzielczość spożywców. Podstawowym jej założeniem jest dążenie do usprawnienia systemu zarządzania spółdzielczością przez: 1) wzrost stopnia samorządności i samodzielności spółdzielni, 2) zapewnienie większego wpływu członkom i pracownikom spółdzielni na zarządzanie działalnością gospodarczą i społeczno-wychowawczą, 3) dostosowanie wielkości spółdzielni do lokalnych potrzeb członków i warunków działania, 4) konsekwentne przestrzeganie zasad demokracji spółdzielczej. W sferze gospodarczej podstawowym założeniem reformy jest likwidacja monopolu spółdzielczego w dziedzinie obrotu artykułami spożywczymi. Założenia te są odzwierciedleniem ostrej krytyki poprzedniego stanu organizacyjnego oraz postulatów wskazujących na potrzebę radykalnych zmian w systemie zarządzania i strukturze organizacyjnej spółdzielczości spożywców.[49]

W procesie zwiększania samorządności i samodzielności spółdzielni dużą rolę odegrał 41 Zjazd Delegatów „Społem" obradujący w dniach 6—9.11.1981 r. w Warszawie. Dokonał on zmian organizacyjnych oraz określił uprawnienia i zakres działania poszczególnych szczebli zarządzania. Podstawową jednostką organizacyjną są powszechne spółdzielnie spożywców prowadzące swą działalność samodzielnie i samorządnie. Sa-

[48] Por. M a l i s z e w s k i: *Przyczynek do dyskusji*..., s. 38 i n. B. A u g u s t y n: *Spółdzielczość spożywców przed reformą*. „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy" 1981, nr 4, s. 37; B. S t r u ż e k: *Spółdzielczość w procesie socjalistycznej odnowy*. „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy" 1981, nr 1, s. 4 i n.

[49] Przykładowo można tu przytoczyć cytowane publikacje B. Augustyna, R. Bauera, K. Boczara, S. Dyki, E. Garbacika, J. Kleera, T Kowalaka, A. Maliszewskiego, K. Z. Sowy, B. Strużka, M. Strużyckiego i in.

modzielność spółdzielni oznacza, że posiadają one osobowość prawną i prowadzą działalność na zasadach pełnego rozrachunku gospodarczego. Jedynym miernikiem oceny wyników działalności spółdzielni jest zysk lub dochód czysty.[50] Spółdzielnie mogą powoływać na zasadach dobrowolności spółdzielnie osób prawnych o zasięgu wojewódzkim lub regionalnym, mogą też tworzyć związki spółdzielni spożywców. Biorąc pod uwagę aktualną sytuację Zarząd i Prezydium Rady Nadzorczej CZSS „Społem" zasugerowały spółdzielniom powoływanie w województwach terenowych oddziałów Centralnego Związku, które by prowadziły własną działalność gospodarczą i nie obciążyły swoimi kosztami spółdzielni.[51]

Ważną rolę w uporządkowaniu spraw organizacyjnych spółdzielczości spożywców odegrało nowe prawo spółdzielcze uchwalone ustawą z dnia 16.09.1982 roku.[52] Wprowadza ona nowe, bardziej skuteczne bariery chroniące samodzielność spółdzielni przed nakazowym oddziaływaniem na nie zarówno organów państwowych, jak też CZSS. W nowym stanie prawnym imperatywna i ekonomiczna funkcja Centralnego Związku ustępuje miejsca funkcji służebnej, a stosunki pionowe zamiast stosunków administracyjno-prawnych przybierają postać stosunków cywilno-prawnych. Nowa ustawa stwarza także bardziej skuteczne gwarancje dla przestrzegania pozostałych zasad spółdzielczych.[53]

W latach 1981—1982 we wszystkich środowiskach spółdzielczości spożywców woj. lubelskiego powstały grupy założycielskie złożone z działaczy samorządowych i pracowników, które podjęły starania o przekształcenie oddziałów WSS w powszechne spółdzielnie spożywców. Po spełnieniu wymogów formalnych i przejęciu majątku z WSS powstały z byłych oddziałów z dniem 1.01.1983 powszechne spółdzielnie spożywców w Dęblinie, Kraśniku, Lubartowie, Lublinie, Poniatowej, Puławach i Świdniku. Spółdzielnie te zgodnie z założeniami reformy prowadzą wielobranżową działalność gospodarczą oraz posiadają pełną swobodę w ustalaniu terenu działania, wielkości zadań, doboru środków i form ich realizacji.

---

[50] Uchwała Nr 3 41 Zjazdu Delegatów „Społem" CZSS w sprawie samorządności spółdzielni spożywców i spraw pracowniczych oraz uchwała Nr 4 w sprawie zadań spółdzielni spożywców w działaniu na rzecz konsumentów w aktualnej sytuacji rynkowej, Warszawa 1981.

[51] Realizacja uchwały Nr 5 41 Zjazdu Delegatów „Społem" CZSS w sprawie organizacji spółdzielczości spożywców, Warszawa 1981.

[52] Dz. U. z 1982 r. Nr 30, poz. 210. Por. też S. Dyka: *O rzeczywistą odnowę spółdzielczości.* „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy" 1981, nr 4, s. 31 i n.

[53] Zob. M. Gersdorf: *O projekcie nowej ustawy o spółdzielniach i ich związkach.* „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy" 1981, Nr 4, s. 4 i n.; *Centralny Związek Spółdzielczy w nowym prawie spółdzielczym.* „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy" 1983, nr 1, s. 30 i n.

W związku z likwidacją monopolu spółdzielczości spożywców w dziedzinie handlu artykułami spożywczymi nastąpiły duże zmiany w układzie sieci handlowej, gastronomicznej i produkcyjnej. Spółdzielczość spożywców przekazała przedsiębiorstwom państwowym: hurtową sprzedaż artykułów żywnościowych nowo powstałemu Przedsiębiorstwu Hurtu Spożywczego oraz sprzedaż artykułów alkoholowych Przedsiębiorstwu Artykułami Alkoholowymi „Ponal". Na terenie miasta Lublina przekazano Przedsiębiorstwu Gastronomiczno-Handlowemu 85 zakładów gastronomicznych z 7687 miejscami konsumenckimi, a Państwowemu Przedsiębiorstwu Piekarskiemu 3 piekarnie o łącznej zdolności produkcyjnej 86 ton/godz. i 2 ciastkarnie. Ponadto przekazano wymienionym przedsiębiorstwom 20 sklepów, przejmując jednocześnie z WPHW w Lublinie 14 sklepów branży przemysłowej.

Te ostatnie decyzje spotkały się z uzasadnioną krytyką środowiska naukowego i działaczy spółdzielczych. Aprobując potrzebę odmonopolizowania działalności gospodarczej, formułują oni zarzut, że reaktywowanie w obecnej postaci państwowego hurtu spożywczego jest w rzeczywistości zastąpieniem monopolu producenta monopolem hurtownika, a quasi-monopolu spółdzielczego faktycznym monopolem państwowym.[54] Słuszny jest też pogląd, iż jednopodmiotowość jakiegokolwiek sektora rynku — jak to miało miejsce w przeszłości — nie jest równoznaczna z pojęciem monopolu, bowiem o tym decyduje charakter rynku i obowiązujące na nim reguły gry.[55] Przekazanie w miastach części rynku żywnościowego przedsiębiorstwom państwowym samo przez się nie likwiduje monopolu, lecz tworzy stan oligopolu. Dla likwidacji monopolu konieczne jest zatem jeszcze kreowanie jednakowych warunków ekonomicznych dla funkcjonowania różnych podmiotów gospodarczych bez względu na formę własności i przynależność organizacyjną.

W wyniku reorganizacji spółdzielczości spożywców w Lublinie powołano do życia Oddział Wojewódzki „Społem" CZSS, któremu powierzono następujące zadania: 1) prowadzenie własnej działalności gospodarczej i świadczenie różnych wyspecjalizowanych usług na rzecz zrzeszonych spółdzielni, 2) koordynowanie działalności zrzeszonych spółdzielni, 3) reprezentowanie ich interesów przed organami władzy i administracji państwowej. Oddział Wojewódzki CZSS prowadzi działalność gospodarczą i świadczy na rzecz spółdzielni usługi w zakresie: hurtowych dostaw towarów, ich jakościowego odbioru, projektowania i wykonawstwa inwestycji i remontów, obsługi socjalnej pracowników, organizowania szkoleń itp. Oddział inicjuje też kierunki działalności gospodar-

---

[54] Zob. Dyka: *Spółdzielczość spożywców...*, s. 42.

[55] Zob. Cz. Niewadzi: *Uwarunkowania rozwoju spółdzielczości w aktualnej sytuacji.* „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy" 1983, nr 1, s. 43 i n.

czej i społeczno-wychowawczej spółdzielni poprzez prowadzenie doradztwa fachowego, pomocy i instruktażu. Usługi te świadczone są odpłatnie, bowiem z uzyskanych z tego tytułu wpływów pokrywane są koszty utrzymania Oddziału. Samorządowym organem przedstawicielskim powszechnych spółdzielni spożywców działających na terenie województwa jest Rada Oddziału powołana na zasadach federacyjnych, to jest w drodze delegowania jej członków przez rady nadzorcze poszczególnych spółdzielni. Rada nadzoruje działalność Oddziału i udziela mu pomocy w wypełnianiu zadań statutowych.[56]

Zbyt krótki okres funkcjonowania oddziałów wojewódzkich CZSS „Społem" nie pozwala na jednoznaczną ocenę tego rozwiązania organizacyjnego. Zgodnie z duchem uchwał 41 Zjazdu „Społem" w kraju funkcjonują obecnie różne rozwiązania organizacyjne. W końcu 1984 roku w 5 województwach powszechne spółdzielnie spożywców działające w miastach wojewódzkich koordynowały działalność pozostałych PSS, w 5 województwach funkcje takie spełniały wojewódzkie związki PSS, w 33 województwach działalność PSS koordynowały oddziały wojewódzkie CZSS „Społem".[57] To ostatnie rozwiązanie organizacyjne budzi największe obawy wynikające z negatywnych doświadczeń mających swe źródło w przeszłości, kiedy to administracja centralna wywierała dominujący wpływ na funkcjonowanie ruchu spółdzielczego przez wykorzystywanie ogniw pośrednich do władczego wkraczania w wewnętrzne sprawy spółdzielni.[58] Nie negując tego typu niebezpieczeństw przy ocenie funkcjonowania oddziałów wojewódzkich CZSS „Społem" należy uwzględnić następujące okoliczności: 1) rozwiązanie to nie jest obligatoryjne i jak wskazuje praktyka gospodarcza możliwe są inne warianty organizacyjne dostosowane do regionalnych potrzeb, umożliwiające pełniejszą realizację statutowych zadań spółdzielni, 2) powołanie tego typu jednostek organizacyjnych na szczeblu wojewódzkim pozwoliło na utrzymanie tych sprawdzonych form działalności na rzecz spółdzielni, których dekoncentracja osłabiłaby sprawność ich funkcjonowania (dotyczy to hurtu, zakładów remontowo-budowlanych, zmechanizowanego obrachunku, odbioru jakościowego, laboratoriów itp.), 3) trzyletni okres wdrażania

---

[56] Taki kierunek zmian w usytuowaniu centrum i pośrednich szczebli zarządzania postulowali: R. Bauer: *op. cit.*, s. 57; K. Z. Sowa, A. Maliszewski: *op. cit.*, s. 72; M. Strużycki: *Problemy ekonomiczno-organizacyjne spółdzielczości spożywców w warunkach reformy gospodarczej.* „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy" 1984, nr 1, s. 19 i n.

[57] Zob. Sprawozdanie Zarządu „Społem" z działalności Związku za lata 1981—1984 [w] 42 Zjazd Delegatów „Społem" CZSS, CZS, Wydawnictwo Spółdzielcze, Warszawa 1985, s. 9.

[58] Zob. E. Garbacik: *Czterdzieści lat spółdzielczości spożywców* (1944—1984) [w] *40 lat „Społem" w PRL*, Wyd. „Społem" CZSS, Warszawa 1984, s. 40.

reformy gospodarczej — mimo pewnych niepowodzeń i trudności — potwierdza oczekiwania co do wzrostu inicjatywy samorządów i załóg pracowniczych, przyczyniając się do poprawy jakości i efektywności pracy spółdzielni i ich placówek gospodarczych.[59] Na podstawie dotychczasowych doświadczeń można żywić nadzieje, że wraz z postępem w procesie wdrażania reformy gospodarczej będą systematycznie usuwane te wszystkie ograniczenia i bariery, które nadal hamują inicjatywę zarządów spółdzielni, aktywność mas członkowskich oraz przestrzeganie zasad demokracji wewnątrzspółdzielczej.

UWAGI KOŃCOWE

Z dotychczasowych rozważań wynika, że zmiany w strukturze organizacyjnej spółdzielczości spożywców regionu lubelskiego niezależnie od uwarunkowań wewnętrznych — zdeterminowane były głównie zmianami w strukturze organizacyjnej całego pionu spółdzielczości spożywców w kraju. Były one rezultatem polityki ekonomicznej państwa określającej ekonomiczne i organizacyjne warunki funkcjonowania spółdzielczości spożywców w Polsce. Polityka ta w przeszłości charakteryzowała się brakiem klarownej i stabilnej koncepcji dotyczącej roli i miejsca spółdzielczości spożywców w gospodarce narodowej oraz nadmierną ingerencją centralnych i terenowych organów państwowych w wewnętrzne sprawy spółdzielczości. Dowodzą tego między innymi zmiany w strukturze organizacyjnej spółdzielczości spożywców nie zawsze uzasadnione racjonalnymi przesłankami wewnętrznymi, a często inspirowane z zewnątrz.

Na rozwoju spółdzielczości spożywców i jej rozwiązaniach organizacyjnych zaciążyły mocno biurokratyczno-centralistyczne wypaczenia w sterowaniu ruchem spółdzielczym, wynikające z centralistycznego systemu zarządzania gospodarką. Przejawiały się one w tendencjach likwidatorskich w stosunku do spółdzielczości spożywców oraz ograniczania pola działania samorządu spółdzielczego. Zastępownie gospodarki spółdzelczej gospodarką państwową w dziedzinach, w których działalność państwowa nie potrafiła uruchomić systemu bodźców społeczno-ekonomicznych właściwych dla spółdzielczych form gospodarowania, okazało się z gruntu niesłuszne. Spółdzielczość spożywców dowiodła, że spółdzielcze formy gospodarowania są konkurencyjne w stosunku do państwowych nawet w warunkach uprzywilejowania sektora państwowego oraz zawężenia pola działania samorządu spółdzielczego.

---

[59] Zob. cyt. sprawozdanie Zarządu „Społem" z działalności Związku za lata 1981—1984..., s. 9—10.

Za wadliwą należy uznać decyzję dotyczącą tzw. rekonstrukcji organizacyjnej spółdzielczości spożywców, polegającej na łączeniu wszystkich spółdzielni znajdujących się na obszarze województwa w jedną spółdzielnię wojewódzką. Wraz ze wzrostem potencjału gospodarczego stały się one organizacjami przesadnie dużymi, ociężałymi w działaniu, ograniczającymi wpływ członków na proces zarządzania.

Wadliwym rozwiązaniem była także reorganizacja handlu, polegająca na podziale rynku miejskiego na dwa segmenty, w wyniku której spółdzielczość spożywców stała się monopolistą w zakresie obrotu artykułami żywnościowymi. Monopolistyczna pozycja spółdzielczości spożywców na rynku wymienionych dóbr miała negatywne skutki w sferze ekonomicznej i społecznej. Wiążąca się z reorganizacją handlu dwukrotna wymiana placówek sieci handlowej, gastronomicznej i produkcyjnej między sektorem państwowym i spółdzielczym pogłębiała destabilizację rynku i pogarszała warunki pracy przedsiębiorstw spółdzielczych.

Najistotniejszą jednak wadą rozwiązań organizacyjnych w spółdzielczości spożywców było to, że nie wynikały one z wewnętrznych uwarunkowań ekonomicznych, lecz inspirowane były z zewnątrz. Było to wadliwe z dwu powodów. Po pierwsze, rozwiązania organizacyjne mają charakter narzędziowy i powinny być pochodną rozwiązań ekonomicznych. Po drugie, społeczny charakter spółdzielczości określa formy i granice oddziaływania państwa na spółdzielczość, których przekroczenie może oznaczać przekreślenie społecznego charakteru ruchu spółdzielczego i związanych z nim doniosłych wartości. Państwo powinno zatem pozostawić spółdzielczości dostateczny stopień samodzielności w rozwiązywaniu jej własnych problemów.

Wdrażana obecnie w życie reforma gospodarcza stwarza dogodny klimat dla odnowy spółdzielczości spożywców. Podstawowe jej założenia są kierunkowo zgodne z zasadami ruchu spółdzielczego. Zapoczątkowany w spółdzielczości proces odnowy opóźniają napięcia rynkowe, będące skutkiem powolnego tempa wychodzenia gospodarki z kryzysu. W procesie wychodzenia gospodarki z kryzysu spółdzielczość spożywców spełnia ważną rolę jako czynnik stabilizujący sytuację rynkową oraz dynamizujący rozwój gospodarczy.

РЕЗЮМЕ

Цель статьи — показать изменения в организационной структуре потребительских кооперативов Люблинского региона на фоне структурно-организационных изменений всей потребительской кооперации в ПНР. В статье выделяются следующие этапы развития: 1) период восстановления экономики после ущерба, нанесенного войной, 2) характер организационных преобразо-

ваний в годы 1950—1956, 3) направления организационных изменений в годы 1957—1966, 4) концентрация потребительских кооперативов в годы 1966—1975, 5) организационные изменения в годы 1975—1982, 6) процесс обновления кооперативного движения, начавшийся после 1981 года.

Анализ изменений в организационной структуре потребительских кооперативов выявляя бесспорные достижения в хозяйственной и общественно-воспитательной деятельности, обнаруживает рядом с ними существенные недостатки, относящиеся к организационным решениям. К этим недостаткам следует отнести в особенности следующие: бюрократические и централистические извращения в управлении кооперативным движением, чрезмерную концентрацию потребительских кооперативов, монополизацию товарооборота продовольственными продуктами в городах, ведушую роль центральных органов власти в проведении организационных изменений в кооперации.

Организационный опыт, накопленных в ходе развития потребительской кооперации, указывает направление обновления кооперативного движения. Программа этого обновления сходна с основными положениями экономической реформы.

SUMMARY

The purpose of this paper is to point to the changes in organizational structure of consumer co-operative movement of the Lublin region against the background of structural-organizational changes of the whole sector of consumer co-operative movement of the Polish People's Republic. The paper distinguishes the following stages of development: 1) the period of re-building the economy after the war destructions, 2) character of organizational changes in the years 1950—1956, 3) directions of organizational changes in the years 1957—1966, 4) concentration of consumer cooperations between the years 1966—1975, 5) organizational changes between the years 1975—1982, 6) the process of the revival of co-operative movement started after 1981.

The analysis of changes in organizational structure of consumer co-operative movement, apart from undeniable achievements in economic and social-educational activities, exposes significant faults concerning organizational solutions. These faults include especially the following: bureaucratic-centralist deformations in steering co-operative movement, excessive concentration of consumer cooperations, monopolization of the turnover of food articles in towns, a leading role of central authorities in initiating organizational solutions in co-operative movement.

So far, organizational experience of consumer co-operative movement marks out the direction of the revival of co-operative movement. The direction of this revival is convergent with the assumptions of economic reform as regards the programs of both.